

**Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano**

**Facultad de Negocios, gestión y sostenibilidad**



**Informe realizado a: Fresenius Medical Care Colombia**

**Estandarización del proceso de entrega de soportes de pago(facturas)**

**Standardization of the payment support (invoices) delivery process**



**Presentado por: Juan Camilo Andrade Prieto**

**Opción de Grado**

**Año 2019**

## **Tabla de Contenido:**

<b>Introducción:</b> .....	<b>3</b>
<b>Palabras Clave:</b> .....	<b>4</b>
<b>Contexto Empresarial:</b> .....	<b>5</b>
<b>Misión:</b> .....	<b>5</b>
<b>Visión:</b> .....	<b>5</b>
<b>Perfil Corporativo:</b> .....	<b>6</b>
<b>Reseña Histórica:</b> .....	<b>6</b>
<b>Organigrama de la empresa</b> .....	<b>10</b>
<b>Valores Corporativos:</b> .....	<b>11</b>
<b>Justificación del Problema:</b> .....	<b>13</b>
<b>Objetivo General:</b> .....	<b>14</b>
<b>Objetivos Específicos:</b> .....	<b>14</b>
<b>Periodo Abarcado:</b> .....	<b>15</b>
<b>HALLAZGOS:</b> .....	<b>17</b>
<b>DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN DE MEJORA:</b> .....	<b>18</b>
<b>EVALUACIÓN Y/O CONCEPTO DEL JEFE INMEDIATO</b> .....	<b>19</b>
<b>ALCANCE</b> .....	<b>20</b>
<b>PLAN DE ACCIÓN:</b> .....	<b>20</b>
<b>DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN.</b> .....	<b>22</b>
<b>DIAGRAMA DE GANTT.</b> .....	<b>30</b>
<b>PRESUPUESTO FINANCIERO BÁSICO.</b> .....	<b>33</b>
<b>RECOMENDACIONES:</b> .....	<b>34</b>
<b>CONCLUSIONES:</b> .....	<b>35</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>36</b>

### Introducción:

El siguiente informe tiene como propósito, dar a conocer los procesos manejados en el área de Tesorería la cual hace parte de la Dirección financiera de Fresenius Medical Care Colombia; por tal razón durante todo este informe se abordarán temas como pagos tanto a nivel nacional como internacional, manejo de bancos y atención al cliente (Proveedores).

En primer lugar, se hará la presentación de los objetivos que darán muestra de lo que se quiere llevar a cabo con el informe y de igual manera se hará una breve presentación del estudiante que realizará el proyecto.

Finalmente se hará una pequeña contextualización de la empresa permitiendo así comprender qué es Fresenius Medical Care Colombia, qué representa a nivel nacional y aún más que significa formar parte de una de las multinacionales en el sector salud más grande a nivel internacional.

Palabras Clave:

- **Comunicación.**
- **Eficiencia.**
- **Rapidez.**
- **Cumplimiento.**

## **Contexto Empresarial:**

### **Misión:**

Trabajar solidariamente con organizaciones, personas y aliados de nuestra cadena de valor, para obtener recursos que se invierten en el bienestar y mejora de las condiciones de vida de los pacientes con ERC, atendidos en las Clínicas NephroCare de Fresenius Medical Care Colombia S.A. (Fresenius Medical Care , s.f.)

### **Visión:**

Trascender en las condiciones de vida de los pacientes, facilitándoles un mejor vivir.

Además, estamos comprometidos con el medio ambiente y por esta razón nuestra planta de producción fabrica productos amigables con el planeta, por medio del uso de materiales como el Biofine, exclusivo de Fresenius Medical Care en el mundo y contamos con una planta de tratamiento para recuperar el 70% de las aguas de rechazo involucradas en el proceso de producción.

También es valioso mencionar que Cada una de nuestras 38 Clínicas NephroCare dispone de un software de control de residuos hospitalarios, consumo de agua y luz. (Fresenius Medical Care , s.f.)

### **Perfil Corporativo:**

Fresenius Medical Care hace parte del **Grupo Fresenius**, dedicado al cuidado de la salud en el mundo. Sus principales actividades se centran en la investigación, diseño, desarrollo, ingeniería y fabricación de productos para tratamientos médicos, así como en la prestación de servicios de salud preventivos y hospitalarios.

El Grupo consta de cuatro compañías que hacen presencia segmentos empresariales diferentes, cada una de los cuales es autónoma en sus propias operaciones: Fresenius Medical Care, Fresenius Kabi, Fresenius Helios y Fresenius Vamed. (Fresenius Medical Care , s.f.)

### **Reseña Histórica:**

Todo comienza en el año 1462 cuando se funda Hirsch Pharmacy en Frankfurt am Main. La familia Fresenius adquiere la propiedad en el siglo XVII, tiempo después para el año de 1912 el Dr. Eduard Fresenius, farmacéutico y propietario Hirsch Pharmacy comienza con la elaboración de productos farmacéuticos; pasados veinticuatro años en el año de 1934 la unidad de producción es separada Hirsch Pharmacy y se reubica cerca de Bad Homburg. Seguidamente para el año 1952 Else Fernau, posteriormente conocida como Else Kröner se hace cargo de la farmacia y de la compañía luego de terminar sus estudios y graduarse de farmacéutica.

Luego de transcurrir algunos años para el año de 1966 Fresenius comienza a vender máquinas de diálisis y dializadores producidos por diferentes compañías extranjeras y gana importantes posiciones en el mercado; llegado el año de 1974 Fresenius comienza con la fabricación de soluciones para infusión e insumos médicos descartables en St. Wendel, Alemania, tanto así que hoy en día Fresenius

Medical Care produce dializadores de polisulfona altamente innovadores en St. Wendel, poco tiempo después para 1979 se adquiere una fábrica en la ciudad de Schweinfurt, Alemania, comienza la fabricación de la máquina de diálisis A2008, llegando a ser esta nueva máquina muy exitosa tanto así que llegó a ganar la medalla de oro en la feria de innovación tecnológica de Leipzig. Luego de dos años en 1981 se fabrican las primeras bolsas de diálisis peritoneal en St. Wendel, esto era cuando el sistema consistía únicamente en una sola bolsa que incluía el denominado interruptor Safe Lock, el cual dio el nombre estándar al sistema Safe Lock.

Después de dos años para 1983 la compañía comienza con la producción de membranas sintéticas de fibra de polisulfona para la purificación sanguínea, hoy en día estas membranas definen los estándares de calidad de los dializadores. Pasados casi diez años para 1992 Pd Plus es una opción de terapia de DP automatizada, la cual ofrece un intercambio de medio día mejorar la terapia administrada a los pacientes de diálisis peritoneal sin necesidad de suministros adicionales. Llegamos al año de 1995 cuando Biofine un material libre de PVC ha sido desarrollado en St, Wendel, el cual al estar libre de plastificantes proporciona ventajas a los pacientes y el medio ambiente ya que dicho material es más delgado que la lámina de PVC comparable y más económico de producir. Para el año de 1996 Fresenius Medical Care arriba a Colombia, donde se funda Fresenius Medical Care mediante la fusión de Fresenius Worldwide Dialysis y National Medical Care, a partir de este año las acciones de Fresenius Medical Care comienzan a cotizar en las bolsas de New York y Frankfurt.

Luego de tres años en 1999 en la línea de producción de Fresenius Medical Care, se fabrica la máquina de diálisis número 100.000, adicionalmente las acciones ordinarias de Fresenius Medical Care comienzan a cotizar en el DAX, el cual es el índice bursátil de acciones de primera clase de Alemania.

Para el 2003 Fresenius Medical Care se convierte en la compañía líder de diálisis; brindando atención a más de 119.000 pacientes en sus propios centros de diálisis en todo el mundo, además de contar con un volumen de producción de más de 50 millones de dializadores por año estableciendo así Fresenius Medical Care un nuevo record.

Dos años después en 2005 se lanza al mercado el nuevo sistema de terapia de diálisis 5008 el cual logra ganar el premio “Innovationpreis der Deutschen Wirtschaft” por su desarrollo innovador.

En 2006 Fresenius Medical Care adquiere la compañía proveedora de atención de diálisis de los EE.UU. Renal Care Group; Inc. A través de su red global conformada por alrededor de 2000 clínicas de diálisis, brinda tratamientos de diálisis aproximadamente para 157.000 pacientes, además Fresenius Medical Care también transforma su forma legal a una sociedad comanditaria por acciones (Kommanditgesellschaft, Auf Aktien, KGaA).

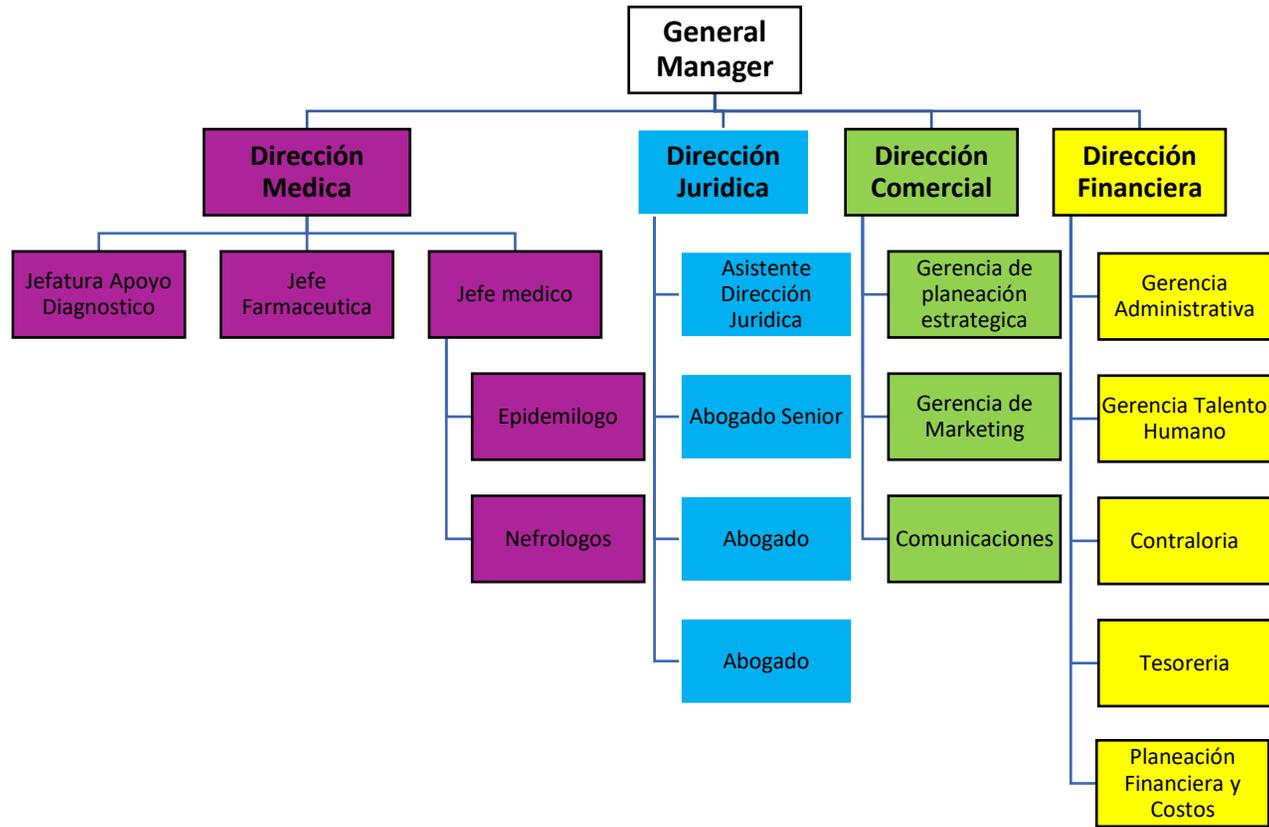
Para el periodo comprendido entre 2007-2008 se realiza el lanzamiento de los programas de FMExpress, FMEPrever y adicionalmente se mantiene el éxito de Fresenius como el fabricante líder de dializadores y fabrica su dializador número 500 millones.

En 2010 se funda la empresa conjunta para desarrollar y vender fármacos para pacientes con enfermedad renal crónica, seguidamente en 2011 continua la expansión de los servicios a través de la adquisición de IDC, Liberty Dialysis Holdings Inc. y American Access Care.

Para 2012 Fresenius Medical Care produce su máquina de diálisis número 500.000 y a continuación en el periodo comprendido entre 2013-2015 Fresenius Medical Care produce su máquina de diálisis número 1000 millones y abre una nueva planta de producción local en Colombia, sin embargo, para el año de 2014 se lanza una nueva generación de cicladores de diálisis en el hogar, el cual es conocido como sleep-safe-harmony lo que permite que la mayoría de las opciones del tratamiento individualizado con terapia APD adaptada comparada con el APD convencional, al enfocarse en la ultratificación y el aclaramiento por separado, da la posibilidad de un APD con más eficiencia de la diálisis con una reducción en la absorción de la glucosa. Seguidamente durante el año 2016 Fresenius Medical Care lanza 6008 CAREsystem, el cual es un nuevo sistema de terapia de hemodiálisis.

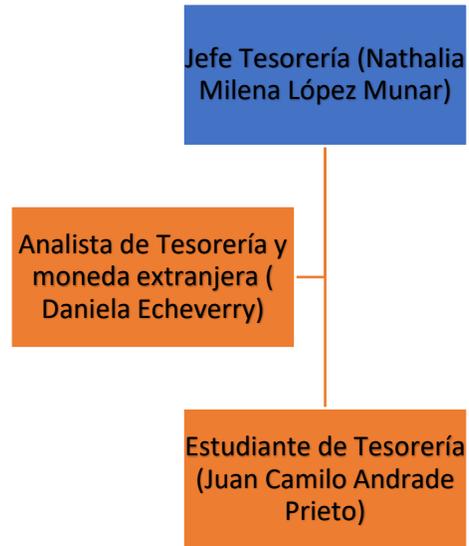
Finalmente, para el año 2018 se da el retiro del presidente de Fresenius Medical Care Colombia el doctor Jaime Antonio Baena el cual desarrollo por más de 10 años su labor como presidente de la compañía y se da la bienvenida al nuevo General Manager Carlos Alberto Flórez el cual sumió sus funciones y las desempeña hasta el día de hoy. (Fresenius Medical Care , s.f.)

Organigrama de la empresa.



(Prieto, 2019)

### Organigrama del área:



### Valores Corporativos:

Para el presente año la compañía ha definido sus cuatro valores corporativos los cuales se ven reflejados en cuatro cualidades que definen a las cuatro direcciones que conforman Fresenius Medical Care Colombia.

### Dirección Jurídica-Colaboración:

Su valor es la colaboración que significa el apoyo que pueden encontrar dentro del área demostrando características de ayuda, soporte.

Su símbolo es un mano y su color es el azul.

**Dirección Médica-Confianza:**

Su valor es la confianza, se definen por su transparencia y cumplimiento lo cual permite desarrollar sus cualidades de honestidad y apoyo para las demás áreas que componen Fresenius Medical Care.

Su símbolo es un corazón y su color es el morado.

**Dirección Comercial-Excelencia:**

Su valor es la excelencia, se define por sus altos estándares en cumplimiento, atención e innovación y desarrollo para mejorar día a día los servicios ofrecidos a los pacientes a nivel nacional.

Su símbolo es una estrella y su color es el verde.

**Dirección Financiera- Proactividad**

Su valor es la proactividad, es una dirección que se caracteriza por sus altos estándares en desempeño, buscando siempre dar ese valor extra a cada tarea, para así generar ese valor agregado a cada función desempeñada dentro del área.

Su símbolo es una flecha y su color es el amarillo.

### **Justificación del Problema:**

El problema que abordaremos durante todo el estudio realizado a la empresa Fresenius Medical Care Colombia es relacionado con el alto volumen de trabajo vs la cantidad de personas que conforman el área de trabajo de tesorería actualmente.

La duración de este proyecto se estima que su prueba piloto se implemente antes de finalizar el periodo de las prácticas es decir tiene una primera fase con duración de 6 meses y una segunda fase que es la fase de implatación la cual puede durar entre 3 a 6 meses, ya que al ser un proceso nuevo pero sin mucha alteración en las funciones de los jefes de unidad renal puede demorar este periodo; en cuanto al alcance es bastante grande ya que se busca no solo generar una estrategia de cumplimiento y estandarización de procesos en los temas de facturación y su relación con pagos sino que se busca la creación de una cultura de cumplimiento lo cual generaría mayor eficiencia a nivel contable y financiero para temas de justificación y soporte de pagos.

Más específicamente nos centraremos en el problema que genera el alto volumen de tareas que deben realizarse dentro la tesorería que van desde manejo de pagos en moneda nacional y extranjera, hasta manejo de plataformas bancarias y atención a proveedores y/o personal interno de la empresa sea este definido como personal administrativo de las unidades renales de las diversas partes del país que son la población con la cual por temas de cobertura no se maneja un contacto cercano sin embargo, es con los cuales se presentan

más problemas en temas de pagos tanto en el sentido de pago oportuno de facturas, como por parte de los jefes de unidades renales en temas de transmisión de información(Subir facturas a sistema para ser contabilizadas) ya que en su mayoría no se observa cumplimiento y seguimiento con este proceso ya que se evidencia una tardía contabilización y justificación de pagos que deben ser realizados con mayor responsabilidad para colaborar directamente al tema contable relacionado con partidas conciliatorias todo esto con el fin de dar creación a una cultura de cumplimiento por parte de los jefes administrativos de las Unidades Renales con este tema de facturas y pagos.

#### **Objetivo General:**

Se buscar generar un plan de acción adecuado que permita dar cumplimiento a los procesos de reporte, radicación y subida de facturas al sistema, permitiendo tanto al área de tesorería como al área de contabilidad generar una correcta contabilización de facturas y justificación de las mismas para fines contables en el ámbito de las partidas conciliatorias.

#### **Objetivos Específicos:**

- Crear un sistema de seguimiento efectivo para la correcta y temprana contabilización de facturas.
- Optimizar tiempos en el proceso de gestión documental mediante la digitalización de procesos de pagos por TIS
- Analizar presupuesto anual destinado al área para dar justificación oportuna para la persona faltante debido al desequilibrio generado por el alto volumen de tareas vs la cantidad de personas que componen el área.

**Periodo Abarcado:**

El periodo destinado para el estudio y elaboración de la propuesta de mejora está definido por el periodo comprendido entre el 03 de diciembre de 2018 hasta el 02 de junio de 2019, periodo durante el cual se evaluarán las diversas variables que intervienen dentro de todo este proceso y se entregara para el final de dicho periodo la propuesta de mejora.

Para el proceso de aplicación o ejecución del proyecto se estima que esta comience a funcionar a mediados del 2019 debido a los cambios en temas de facturación ya que se está realizando la transición a la facturación electrónica importante variable a la hora de definir volumen de facturas para el área de tesorería.

## MODELO CANVAS.

Tabla No 1. Metodología de diagnóstico. Elaboración propia.

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmentos de clientes
<p>Los socios clave para Fresenius Medical Care, a nivel nacional son las tres compañías que tiene el grupo Fresenius que son Fresenius Colombia, Fresenius Medical Care Andina y Fresenius Medical Care Servicio Renal, todas compañías constituidas independientemente pero que rigen su operación bajo los lineamientos establecidos desde la casa matriz que es Fresenius Medical Care Deutschland en Bad Homburg, Alemania. Adicionalmente si hablamos a nivel nacional encontramos una gran cantidad de proveedores en temas de transporte, logística, instrumentos médicos, tratamientos médicos, etc. (Son alrededor de 500 proveedores los cuales maneja actualmente la compañía).</p>	<p>Venta de máquinas para el tratamiento de pacientes renales, fabricación de insumos médicos, tratamientos y terapias; para todas las pacientes ofrecidas dentro de las Unidades renales.</p>	<p>La propuesta de valor de la compañía está basada en el seguimiento de los valores corporativos, los cuales enfocan el comportamiento de los funcionarios de cada área a destacarse por dichos valores. En este caso el valor agregado que se le da los servicios prestados por la empresa son la innovación tecnológica que maneja que implica un mayor impacto positivo en el desarrollo del tratamiento de diálisis y hemodiálisis para los pacientes, lo cual tal vez a nivel monetario signifique un precio altamente competitivo más sin embargo se ve reflejado en los indicadores de satisfacción de los clientes que toman los tratamientos de sus enfermedades en las diversas sedes de Fresenius a nivel nacional.</p>	<p>Es una relación que puede abordarse desde diversos puntos de vista, es decir, desde el punto de vista médico el trato con el cliente siempre es cordial para ofrecer un servicio óptimo de calidad, que brinde una mejor calidad de vida al paciente durante y después de su tratamiento. Abordando desde el punto de vista financiero el trato con el cliente externo es decir los proveedores es cordial, donde se respetan las pautas contractuales y lo cual se ve reflejado en la alta fidelización de proveedores que tiene en estos momentos la multinacional.</p>	<p>Fresenius Medical Care Colombia se enfoca en las personas con enfermedades renales crónicas, un sector que aunque no se evidencia mucho a nivel nacional, es un segmento a nivel médico bastante común y altamente demandado, lo cual se ve reflejado en la alta cantidad de pacientes que se tratan a nivel nacional, ya que no solo a nivel nacional la demanda de estos tratamientos médicos es alta, a nivel internacional también lo es lo cual se ve en la presencia tan alta de Fresenius a nivel global y al ser una de las compañías pioneras y líderes en el segmento desde hace muchos años atrás.</p>
	<p><b>Recursos Clave</b></p> <p>Son tales como las diversas maquinas ofrecidas en la línea de producto de la empresa, para realizar los procesos de diálisis y hemodiálisis en los pacientes con insuficiencia renal crónica, instrumentación médica, el alto nivel de inversión económica tanto local como extranjera. Adicionalmente otro recurso clave es el recurso humano es decir desde enfermeras hasta nefrólogos que intervienen directamente en el tratamiento de un paciente, hasta el soporte financiero, administrativo, marketing y el área de producción.</p>		<p><b>Canales</b></p> <p>A nivel de canales Fresenius al ser una multinacional está envuelta en temas de marketing digital, asistencia a seminarios médicos, voz a voz por el buen tratamiento que se le brinda a los pacientes; todo esto mediante folletos informativos, exploración de nuevas líneas de negocio y crecimiento empresarial siempre enfocados a mejorar la calidad de vida de todos los pacientes.</p>	
<p><b>Estructura de costos</b></p>			<p><b>Vías de ingresos</b></p>	
<p>La estructura de costos es bastante amplia debido a que va desde los temas netamente administrativos y financieros, hasta los temas de producción de mano de obra directa, materias primas de primera calidad todo esto visto desde el punto de venta directa de las líneas de producto y adicionalmente a estos se les deben añadir los costos por los tratamientos médicos, es decir enfermeras, médicos, especialistas y claramente los costos de compra de los medicamentos suministrados a los pacientes.</p>			<p>Vías de ingreso son la venta directa de las máquinas para los tratamientos, adicionalmente el mismo ingreso recibido por la Unidades renales que tratan a los pacientes. También encontramos que la empresa brinda consultorías en temas de medio ambiente y producción de insumos médicos y pues claramente los ingresos recibidos desde los pagos recibidos por la casa matriz o de otros países dentro de los cuales Fresenius cuenta con cobertura.</p>	

## HALLAZGOS:

Una vez realizado el modelo canvas se evidencia que los socios clave de la compañía son bastante fuertes en el mercado internacional ya que Fresenius es una compañía con reconocimiento mundial por su innovación en el proceso de manejo de pacientes con enfermedades renales crónicas, todo esto sustentado en sus recursos clave como lo son las maquinas para los procesos de diálisis y hemodiálisis que revolucionan la manera en como se tratan los enfermos renales y que a su vez mediante la prestación no solo de dichos servicios sino de otros que complementan sus practicas generan una calidad de vida mejor para el paciente y dan cabida a un mejor futuro que es lo que esta basada la propuesta de valor de la compañía, en cuanto a los canales de distribución el tema de las ventas directas y tener sus propias clínicas (Unidades renales a nivel nacional) permite garantizar una fuente de ingresos importante en cuanto a su razón social adicionalmente se realiza la venta de las soluciones necesarias para el proceso de diálisis y hemodiálisis las cuales son fabricadas en la planta de producción ubicada en las afueras de Bogotá y que por consiguiente se ve soportada por diversos ingresos como lo son los pacientes, los socios, el pago por prestación de servicios ya que la empresa no solo tiene sus clínicas también ofrece sus tratamientos a clínicas privadas y todo esto se ve sustentando en una relación con sus clientes sólida, de fidelidad y buen trato que busca siempre llevar con excelencia la empresa para la consecución de todos sus objetivos corporativos y así ajustarse a los lineamientos establecidos por la casa matriz ubicada en Alemania.

## DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN DE MEJORA:

### **Estandarización de proceso de facturación.**

Como propuesta de mejora se busca mediante la implementación de la metodología 5s para generar una disminución en los tiempos de ejecución de clasificación de archivo debido a la alta cantidad de archivo manejada y la escasez de personal para desempeñar dicha tarea y tenerla al día, ya que actualmente el área de tesorería cuenta con un volumen de facturación demasiado alto y se queda corto de personal para el manejo de todo este archivo vivo.

La situación se basa en que semana a semana la tesorería recibe entre 500 a 1000 facturas las cuales componen la propuesta de pagos de las tres compañías es decir Fresenius Medical Care Colombia, Fresenius Medical Care Andina y Fresenius Medical Care servicio Renal. El problema radica en la falta de estandarización y organización de las facturas que son entregadas por el área de servicios administrativos a la tesorería. Seguidamente estas facturas deben ser organizadas y clasificadas por lotes de pagos generados por la plataforma TIS lo cual en temas de tiempo, organización y cuidado de papel es bastante lento y como proceso es bastante ineficiente ya que es un proceso demasiado manual pero al ser soportes de pagos dichas facturas son de valiosa importancia para la compañía para auditorías internas, externas ya que dan veracidad de la realización del pago tanto al proveedor externo como algún cliente interno de la compañía como lo son el caso de las legalizaciones y cajas menores.

## EVALUACIÓN Y/O CONCEPTO DEL JEFE INMEDIATO.

“Es una estrategia que a simple vista es bastante simple de aplicar, pero al tener un volumen tan alto de facturación dentro del área se evidenció que mediante una simple división y agrupación de proveedores de acuerdo al segmento al cual hacía parte cada uno era más rápido y óptimo garantizar encontrar los soportes de los pagos realizados semana tras semana para ser gestionados y enviados al archivo central.

Gracias a esto no solo a la tesorería sino a servicios administrativos se les permitió crear un proceso más sólido y veraz para completar propuestas de pago semanales y gestionar soportes y documentación necesario para las auditorías internas y externas que se vienen en el segundo periodo del 2019, tales como visita de la oficina regional la cual tiene sede en Brasil y la auditoría externa realizada por el departamento de Compliance a nivel internacional que tiene sede directa en la casa matriz, es decir en Alemania.”

**Atentamente Nathalia Milena López Munar.**

**Jefe de Tesorería Fresenius Medical Care Colombia S.A.**

## ALCANCE.

El alcance de esta propuesta va dirigido principalmente al área de tesorería ya que, por medio de la gestión eficaz y rápida del archivo vivo de la compañía, en este caso, las facturas, cajas menores y legalizaciones que componen las propuestas de pago semana a semana.

Dentro de esta propuesta hay dos agentes beneficiados principalmente, en primer lugar claro esta es la tesorería de la compañía ya que por medio de esta propuesta se ve mejorada su gestión documental de archivo vivo y adicionalmente sus mecanismos de control de las operaciones de pagos y en segundo lugar se da un impacto interno significativo en el ámbito de clima laboral ya que se genera un orden y limpieza al área ocupada por la tesorería; lo cual influye de manera muy positiva a las personas que rodean esta área y les genera gusto y tranquilidad estar rodeados de un área limpia, organizada y con sus elementos en su lugar.

## PLAN DE ACCIÓN:

### **Actividades Clave del proceso:**

- El proceso de pagos es inicia con el recibimiento de la propuesta de pagos enviada siempre el viernes para que el lunes se pueda realizar atención a proveedores y el área de servicios administrativos comience la gestión de búsqueda de facturas a soportar para pago los miércoles o jueves, este proceso tiene como tiempo establecido 2 a 3 días. (La propuesta es enviada por el área contable ubicada en Chile, ya que la empresa maneja un outsourcing para esta área).

- Los miércoles el área de servicios administrativos le soporta el total de las facturas al área de tesorería para que sea revisada y esta pueda ser subida a la plataforma (TIS) para ser pagada en las horas de la tarde, este proceso de soporte incluye revisión de propuesta de pago, cajas menores y legalizaciones.
- Creación de las tapas de TIS por parte de la tesorera.
- Soporte del total de facturas soportadas de acuerdo con la cantidad de tapas generadas por la plataforma. (El número de tapas viene determinada por el número de lotes generados en la plataforma).

### **¿QUÉ SON LAS TAPAS DE TIS?**

El área de tesorería maneja un formato denominado “TAPA DE TIS” la cual mediante el uso de un Excel y un Word se mira uno por uno los lotes del día de pagos y se van colocando en el Excel para saber que facturas se pagaron en ese lote y pueda ser más fácil de soportar e identificar que facturas se pagaron en cada lote, adicionalmente se realiza la verificación de los rechazos bancarios que aunque pudieron ser soportados en una propuesta de pago no se pagaron y deben ser separados de los soportes de pago de dicha semana. Este proceso se debería realizar pasadas las 48 horas del pago ya que por temas bancarios los pagos no se verán reflejados antes.

Es decir una TAPA DE TIS es un formato donde la tesorera de la compañía en una hoja de Excel pone todas las facturas que componen uno de los tantos lotes que pueden generarse de una propuesta de pago, es decir si el lote pagado fue de 500.000.000

millones de pesos a ese lote lo componen cierto número de facturas soportadas en la propuesta semanal y si a ese lote ya mencionado lo componen 120 facturas, esas 120 facturas serán los soportes de ese pago total por valor de 500.000.000 millones de pesos, el cual primeramente se realiza en un Excel por facilidad y seguidamente la ese Excel es copiado en un Word para su impresión.

Luego de esta contextualización se presentan los análisis encontrados y los tipos de beneficios que traería la implementación de la propuesta de mejora.

#### DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN.

El plan de acción a generar es una estandarización del proceso de entrega de soportes de pago(facturas) , por tal razón lo primero es generar un estudio de las actividades que componen el proceso, cuáles de estas son actividades críticas y cuales no para saber en qué parte del proceso se puede intervenir y así disminuir su tiempo de ejecución y volver el proceso más óptimo.

Por tal razón se describen las actividades que componen el proceso en el diagrama de Gantt donde las actividades a mejorar son dos en específico que son la de la creación de las tapas de TIS mediante la contratación de una tercera persona que pueda desempeñar el cargo de auxiliar de tesorería el cual pueda ser el encargado de gestionar el proceso de creación de tapas al final de cada semana y así de esta manera organizar los soportes de pago semana a semana lo cual garantiza orden y limpieza para el lugar de trabajo, mejorando calidad del ambiente laboral y comodidad para él mismo como para el resto de empleados que lo rodean y con respecto a la segunda

actividad es la gestión conjunta con el área de servicios administrativos la clasificación de las facturas en los cuatro grupos de proveedores para generar mayor orden al tema de la facturación tanto electrónica como física ya que en cuestión de tiempo no solo disminuimos tiempo en la organización del archivo de tesorería sino a su vez logramos beneficiar al área de servicios administrativos para cuando ellos se encuentren en el momento de soportar facturas para pago semana a semana.

### **Análisis General de la situación a mejorar:**

Luego de contextualizar los anteriores factores el proceso de análisis arroja los siguientes resultados:

Para tener en cuenta:

- Una propuesta de pagos pequeña tiene un volumen de facturas no mayor a 500 facturas.
- Una propuesta de pagos normal tiene un volumen de facturas entre 500 a 800 facturas.
- Una propuesta de pagos grande tiene un volumen de facturas de entre 800 a 1200 facturas

### **Factores relevantes y directamente relacionados con el volumen de las propuestas de pago:**

- Todas las propuestas son pagadas por el banco BBVA en pesos colombianos (COP) el cual cuenta con tres cuentas corrientes una por cada compañía y una fiducia.
- Cantidad de dinero que se tiene en cuentas corrientes y fiducia a la hora de realizar pagos

- Cada compañía paga sus propias facturas es decir Fresenius Medical Care Colombia paga solo facturas de Fresenius Medical Care Colombia, del mismo se aplica para Fresenius Medical Care Andina y Servicio Renal, nunca se cruzan facturas.

### **Análisis de tiempos en la gestión de Archivo:**

Al realizar y observar cuando tiempo es requerido para dar por completo un solo mes de facturas de propuesta de pagos se ha encontrado que el tiempo en el que se demora en organizar y clasificar una persona un solo mes de archivo esta entre 1 mes y 1 mes y medio aproximadamente y se ve sustentado por los siguientes acontecimientos actualmente:

- Las Tapas de TIS son un proceso centralizado por la jefe del área ya que al ser un proceso que incluye entrar a la plataforma de TIS la cual es la que maneja todos los pagos a proveedores y resulta complicado la delegación de esta tarea a otra persona por temas de confianza y nivel de riesgo que puedan presentarse, lo cual vuelve el proceso dependiente de una sola persona y alarga tiempos de organización y clasificación.
- El volumen de trabajo del área es casi el triple para la cantidad de personas que manejan la tesorería, ya que actualmente la tesorería divide sus funciones en moneda extranjera y moneda nacional por ende la cantidad de casos e inconvenientes que puedan surgir deja como última en la lista de prioridades de la jefe el manejo del archivo. (No se tiene en cuenta al estudiante ya que el estudiante es netamente un apoyo y no es responsable de ningún proceso como tal en su totalidad).

- Las facturas son simplemente entregadas por montos divididas por compañía, no se cuenta con una correcta estandarización de los proveedores lo cual a la hora de gestionar y organizar los soportes y las tapas de TIS hace que el proceso deba ser realizado mirando factura por factura.
- Al no tener un proceso de planeación adecuado para la generación de las tapas de TIS el área incurre en acumulación excesiva de archivo ya que al no ser organizado de manera eficiente se va arrumando y esto genera no solo más dificultad para identificar las facturas, sino que a su vez se presta para el cruce de papeles y hace más demorado aún todo el proceso de gestión para la persona que haga el proceso de clasificación, ya que semana a semana el área de servicios administrativos debe entregar facturas para soportar propuesta de pagos.

#### **BENEFICIOS DE LA PROPUESTA:**

**Mayor eficiencia en el uso del tiempo requerido para esta tarea:** Es una tarea que demora mucho tiempo y que fácilmente si se hiciera con regularidad y juicio fácilmente podría durar perfectamente 15 días o menos.

**Mayor control y organización:** El área de tesorería al ser un área de riesgos altos por el tipo de operaciones que realiza debe gestionar de manera eficiente sus soportes para temas de auditorías internas y externas.

**Utilización de metodología 5s:** Como bien se sabe esta es una metodología japonesa puesta en marcha por primera vez por la empresa Toyota en los años 60 y agrupa una serie de actividades que se desarrollan con el objetivo de crear condiciones de trabajo que permitan la ejecución de labores de forma organizada, ordenada y limpia.

Las 5s son:

1. Clasificación u Organización: Seiri
2. Orden: Seiton
3. Limpieza: Seiso
4. Estandarización: Seiketsu
5. Disciplina: Shitsuke

Con esta herramienta se cumple la primera fase de la propuesta de mejora la cual está enfocada a la parte netamente operativa luego de recibir las facturas se busca generar una segmentación de 4 grupos grandes de proveedores los cuales se dividen de la siguiente manera:

*Tabla No 2. CLASIFICACIÓN DE PROVEEDORES. ELABORACIÓN PROPIA.*

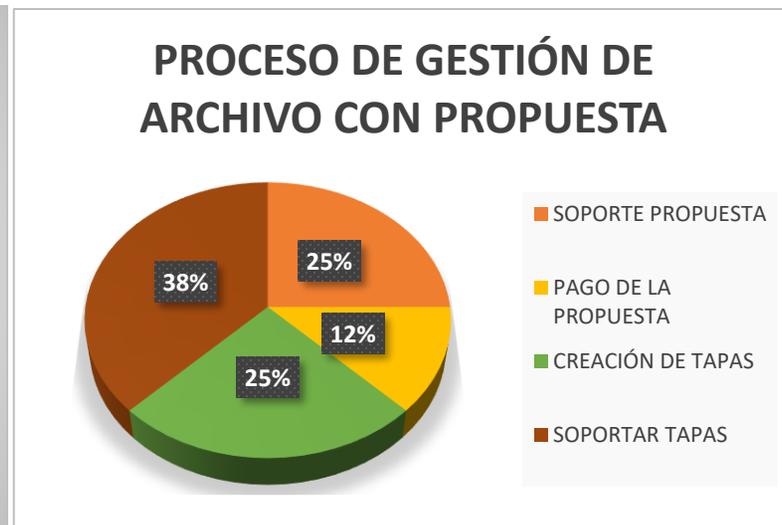
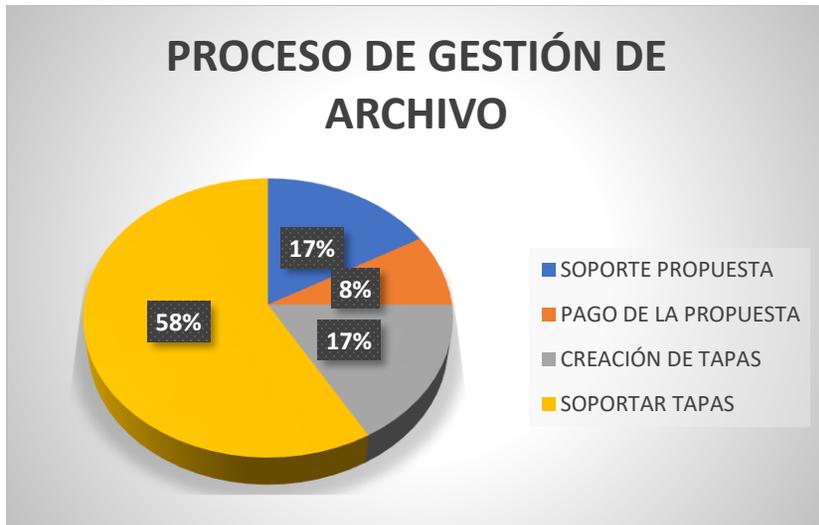
1. PROVEEDORES MÉDICOS	Dentro de este grupo se encontrarán todos los proveedores que intervienen en la realización del servicio prestado (Diálisis peritoneal, Hemodiálisis) es decir clínicas, servicios médicos en este caso nefrológicos entre otros.
2. PROVEEDORES DE TRANSPORTE	Proveedores relacionados con transportes entre clínicas, transporte ofrecido por la compañía es decir compañías de taxis, la empresa de transporte que brindan el servicio para las personas de planta en Bogotá y las empresas de viaje y los distribuidores de los productos de la compañía.
3. PROVEEDORES DE PRODUCCIÓN	Son empresas relacionadas netamente con temas de la planta de producción es decir todo tema de plásticos, materias primas, logística para importaciones y exportaciones, cartón, filtros, etc..

4. PROVEEDORES VARIOS	Hacen referencia a los proveedores de los arrendamientos, refrigerios y otros temas esporádicos relacionados con bienestar y cultura de la empresa (Fiesta fin de año, regalos de cumpleaños, actividades deportivas)
-----------------------	---

### DESPLIEGUE METODOLOGÍA 5's

*Tabla No 3. DESPLIEGUE DE METODOLOGÍA 5's. ELABORACIÓN PROPIA.*

1. Clasificar	Etapas donde se clasifican las facturas según el esquema de la tabla número 2.
2. Ordenar	Se procede a ordenar las facturas según su clasificación en los diversos grupos de proveedores.
3. Limpiar	Se procede a limpiar el puesto de trabajo, de todo tipo de sobrantes que puedan quedar, es decir, todo lo relacionado a temas de papelería, ganchos, cauchos (hay soportes muy gruesos).
4. Estandarizar	Al tener las tapas de TIS con sus debidas facturas clasificadas solamente se procede a guardar en carpetas debidamente rotuladas e identificadas de acuerdo con la semana en que se realizaron los pagos.
5. Disciplina	Cumpliendo las cuatro etapas anteriores se evidencia un proceso de disciplina y orden para generar un proceso optimo y ejecutable en menor tiempo que lo tardado anteriormente.



*GRÁFICOS DE PASTEL 1 Y 2. ELABORACIÓN PROPIA.*

Es evidente en estos gráficos comparativos que la actividad de soportar las tapas es la más larga y con mayor peso dentro del proceso sin embargo mediante la implementación de la propuesta su porcentaje disminuyó en un 20% todo esto en días, lo cual es bastante satisfactoria ya que un proceso a priori sencillo termina siendo algo crítico sino se maneja de la manera correcta.

**IMPACTOS INTERNOS:**

Los impactos internos serían bastante reflejados ya que en temas de clima laboral es un tema que se vuelve bastante incómodo para las personas que trabajan junto al puesto de la tesorería que siempre encuentran un volumen de papel excesivo, lo cual para temas del área

es inevitable, pero para el clima laboral es importante contar con un ambiente laboral amigable que genere comodidad tanto para la persona del área como los que lo rodean.

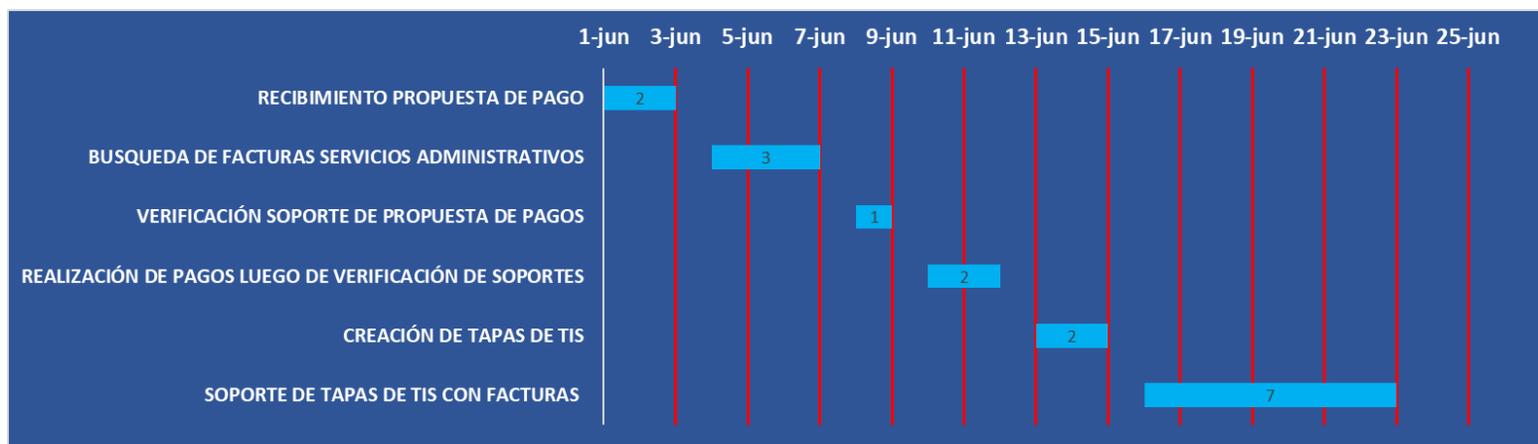
Adicionalmente desde el punto de vista interno el área se verá más organizada y confiable, ya que una de las percepciones que puede generar un volumen tan alto de facturas sin ordenar, es la de un área desorganizada, sucia y a veces hasta despreocupada, además del hecho de que se busca cuidar y tratar de mejor manera esas facturas debido a la utilización de papel y para temas de medio ambiente también se contribuye en cierta manera.

### **IMPACTOS EXTERNOS:**

En cuanto impactos externos se ven reflejados más que todo en los temas de auditoría externa y GoodWill frente a los proveedores, esto porque debido al hecho de que una buena organización del archivo de facturación no solo garantiza confiabilidad y da veracidad al proceso de pagos, sino que a su vez garantiza al proveedor que la factura vencida semana a semana sea cancelada lo cual garantiza una buena relación con el proveedor y su fidelización en el tiempo lo cual sea cual sea el proveedor es de alto valor para el proceso de realización de la razón social de la compañía, ya que todo influye bien sea el pago de un arrendamiento, un refrigerio o un transporte de un paciente entre clínicas influyen en la calidad de todo el proceso prestado a un paciente y sea como sea la empresa debe trabajar desde todas sus áreas para garantizar los mayores estándares de atención a sus pacientes en cualquier parte del país donde se encuentren ubicados.

## DIAGRAMA DE GANTT.

Tabla No 3. DIAGRAMA DE GANTT. ELABORACIÓN PROPIA.



Por medio de la siguiente representación gráfica se busca dar a conocer el proceso y la durabilidad de todas las actividades mediante la propuesta de mejora.

**RECIBIMIENTO PROPUESTA DE PAGO:** Es el proceso en el cual la propuesta de pago es enviada por el departamento contable en Chile los días viernes por lo general a más tardar en el transcurso del día lunes, el cual consta del armado de un Excel con las facturas de las tres sociedades que están programadas para pago en esa semana debido a que se cumple su condición de pago en días por lo general son a 60 días sin embargo eso depende del proveedor y de su nivel de importancia.

**BUSQUEDA DE FACTURAS SERVICIOS ADMINISTRATIVOS:** Luego de recibir la propuesta el área de servicios administrativos está en la obligación de buscar todas las facturas para su debido soporte en físico ya que todas las facturas llegan al área de correspondencia son radicadas luego subidas por la plataforma psinova a SEVENET para que sean contabilizadas por el área contable y sean programadas para pago, este proceso lo realiza directamente el contacto interno del proveedor con la compañía es decir en algunos casos los jefes de las unidades renales o el área de compras este proceso tiene una estipulación de 3 días ya establecido por normativas internas de la compañía.

**VERIFICACIÓN SOPORTE DE PROPUESTA DE PAGOS:** Llegado el día de pagos servicios administrativos entrega al área de tesorería todos los soportes de factura con una relación para que sea verificada en este caso por el estudiante el cual esta en la obligación de revisar al detalle y de manera rápida que todas las facturas relacionadas por el área de servicios administrativos a tesorería estén correctas y no se incurra a un pago de una factura sin soporte, es un proceso que toma alrededor de un 1 debido a que la persona que soporta y hace dicha verificación debe revisar todas las facturas a proveedores y adicionalmente las cajas menores de las unidades renales y las legalizaciones de gastos del personal interno de la compañía.

**REALIZACIÓN DE PAGOS LUEGO DE VERIFICACIÓN DE SOPORTES:** Es un proceso que como tal dura dos días debido al hecho de que por temas bancarios los pagos solo se verán reflejados después de ese periodo de tiempo, transcurrido dicho periodo de tiempo se puede entrar a la consulta de cuantos lotes surgieron de ese día de pagos y que pagos tuvieron rechazo bancario y deben ser retirados de los soportes físicos de la propuesta de pagos de esa semana debido al hecho de que no fueron cancelados.

**CREACIÓN DE TAPAS DE TIS:** Es un proceso bastante sencillo pero que consume mucho tiempo y es algo con lo que el área no cuenta, por tal motivo es un tiempo estimado de 2 días para la creación de todas las tapas de TIS que puedan salir del día de pagos de la propuesta, ya que es un proceso que requiere la revisión de lote por lote de los pagos y adicionalmente debe armarse la tapa de TIS versus el Excel de la propuesta de pagos enviada a comienzos de la semana por el área contable en Chile.

**SOPORTE DE TAPAS DE TIS CON FACTURAS:** Es el proceso más extenso de toda la operación, sin embargo es el que se logra reducir de manera drástica y significativa ya que en un escenario normal este proceso de soporte realizado por una sola persona dura entre un mes y medio casi dos debido al hecho de que la actividad que es la columna vertebral de este proceso que es la de crear las tapas es la más desatendida y no permite un orden del archivo y una gestión óptima, sin embargo mediante la clasificación propuesta y la delegación de la tarea de crear la tapa se logra una rapidez evidente en todo el proceso ya que la persona que arme los soportes solo debe recurrir a 4 secciones de propuesta de un solo mes para ubicar la factura que soporta dicho pago.

Por tal razón lo que en un principio duraba 1 mes de organización paso a durar 10 días en los cuales la persona no necesita estar inmersa de lleno en este proceso sino que puede alternar con sus otras funciones sin llegar a ser una persona netamente de archivo y así de esta manera estar inmerso en los procesos relevantes de la tesorería como lo son pagos a nivel nacional, manejo de plataformas bancarias, conocimiento en pagos en moneda extranjera, manejos de flujos de caja, liquidez, entre otros.

## PRESUPUESTO FINANCIERO BÁSICO.

*TABLA NO 4 y 5. PRESUPUESTO FINANCIERO PROPUESTA Y ACTUAL. ELABORACIÓN PROPIA.*

PRESUPUESTO PROPUESTA	
AUXILIAR TESORERÍA	1.400.000
ESTUDIANTE EN PRÁCTICA	900.000
PAPELERIA	200.000
VIAJES ARCHIVO CENTRAL	300.000
CAJAS SUPPLA	VARIABLE
TOTAL	2.800.000

PRESUPUESTO ACTUAL	
ESTUDIANTE EN PRÁCTICA	900.000
PAPELERIA	600.000
VIAJES ARCHIVO CENTRAL	1.500.000
CAJAS SUPPLA	VARIABLE
TOTAL	3.000.000

Como se observa en la presentación del presupuesto el rubro más significativo son los viajes realizados al archivo central la tesorería al ser un área con un volumen de archivo vivo significativo también es una de las que más viajes debe solicitar al archivo central, en promedio al mes se realizan entre 4 a 5 pedidos para recoger carpetas para ser llevadas al archivo central cada una con un costo de 300.000 debido al hecho de que el archivo se encuentra en las afueras de Bogotá en Intexzona es decir en la planta de producción, con la contratación de una tercera persona fija y el mantenimiento del estudiante se garantiza una distribución más equitativa de las cargas laborales y se puede realizar una organización más efectiva y una gestión más óptima de toda esa gran cantidad de facturas.

## RECOMENDACIONES:

La principal recomendación va dirigida a la dirección financiera de la compañía la cual debe evaluar detenidamente el volumen de trabajo realizado por solo dos personas actualmente, ya que es bastante alto y puede desencadenar factores como estrés laboral, deserción del cargo, no duración de las personas en la compañía, lo cual afecta de manera significativa la realización con normalidad de las actividades que debe desempeñar la empresa y que afectan de manera directa el bienestar de los pacientes principales clientes de la compañía.

La empresa debe contratar una tercera persona dentro de la tesorería ya que es imperativo contar con ella ya que un estudiante por más de que aprenda sobre el proceso y manejo del área, delegarlo solo funciones de archivo independiente de si es apto o no para la delegación de nuevas funciones hace disminuir la calidad del servicio de aprendizaje prestado por la compañía y disminuye la posible adquisición de futuros talentos con altas capacidades para que hagan parte de su compañía.

Prestar atención a actividades que a priori no son relevantes dentro de la compañía como lo es una gestión de archivo, sin embargo como se pudo observar en el análisis, un proceso mal manejado y descuidado puede convertirse en algo crítico para la compañía no solo a nivel financiero y contable sino a nivel de clima laboral para todos sus empleados.

## CONCLUSIONES:

En conclusión, se puede evidenciar una posible solución al manejo del volumen de facturas en físico manejadas por el área lo cual permite generar pronósticos favorables para el desempeño del área en futuros escenarios, ya que al ser un área crucial para la compañía se espera la mayor eficiencia, eficacia y cuidado en todas las actividades realizadas por todos los miembros que la componen.

Adicionalmente se da la oportunidad de la creación de una mejora en el gestión del liderazgo por el área al delegar tareas que a priori son sencillas pero tiene cierto grado de sensibilidad para el área y deben evaluarse con cuidado, sin embargo como bien se argumentó en los objetivos la idea de esta propuesta de mejora recae en la implementación de un proceso netamente operativo pero que repercute en un alto grado al proceso de manejo del área y que brinda herramientas para crecer en el trabajo en equipo y relacionamiento interpersonal con diversas áreas para alcanzar un objetivo común.

## Bibliografía

Andrade Prieto, J. C. (s.f.). *Organigrama Fresenius Medica Care Colombia*. Bogotá, Colombia.

*Fresenius Medical Care* . (s.f.). Obtenido de <https://www.freseniusmedicalcare.com.co/es-co/inicio/>

MEIER, J. K. (s.f.). *The Toyota Way Fieldbook*.

Prieto, J. C. (2019).

Prieto, J. C. (2019).

[WIN] WINSTON, Wayne. Modelos financieros con simulación y Optimización. 2a Edición. Palisade. 2006

*Página Web*. <http://www.emb.cl/hsec/articulo.mvc?xid=721&edi=32&xit=metodologia-5s-y-su-relacion-con-la-seguridad-en-las-empresas>